

KATE ARNOLD-FORSTER

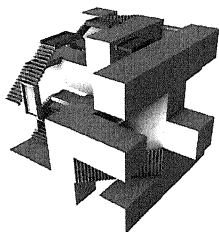
Gestión / Management

Museos para el futuro: el reconocimiento de la nueva importancia de los Museos Universitarios – un estudio de caso

Introducción

En los últimos años, el perfil de los museos universitarios se ha transformado. Esto ha combinado el impacto de un incremento en el compromiso para hacer que haya un mejor entendimiento de las colecciones universitarias y para que se tenga conciencia de ellas, una concentración sin precedentes de capital para el desarrollo y un reconocimiento renovado de su valor e importancia para los programas de educación superior en relación a la docencia, la investigación y el compromiso con la comunidad.

Directora de Museos
Universitarios y Servicios
de Colecciones, Universidad
de Reading



Head of University Museums
and Collections Services,
University of Reading

Este estudio examina qué fue lo que impulsó esta regeneración en el caso de una universidad del Reino Unido y la manera en la que esto llevó a la Universidad de Reading a redefinir la manera en la que explotaba sus museos, tanto en relación a la adaptación a los cambios dentro del sector de la educación superior, como en relación al contexto cultural más amplio en el que opera. Describe el proceso que llevó a la universidad a tomar medidas para adoptar un enfoque estratégico en la administración de sus museos universitarios, en un momento

203

Museums for the Future: Recognising new relevance for University Museums – a case study

Introduction

The profile of university museums has been transformed in recent years. This has combined the impact of improved advocacy to increase understanding and awareness of university collections, an unparalleled concentration of capital redevelopment and renewed recognition of their value and importance to higher education agendas for teaching, research and community engagement.

This study examines the impetus for this regeneration in the case of one UK university and how this led the University of Reading to re-define its approach to the exploitation of its museums, both in adapting to changes within the HE sector and as part of the wider cultural context in which it operates. It describes the process by which the University took steps to adopt a strategic approach to the management of its university museums, alongside a period of major regeneration. It shows how the UK survey of university museums and collections, culminating in the publication of a national overview in 2004 (UMG 2004), helped identify the context for this regeneration and describes how this was brought about. In particular it focuses on how the process to establish a co-ordinated approach to the



en el que éstos pasaban por una regeneración importante. Muestra la manera en la que la encuesta de museos y colecciones, que culminó con la publicación de un panorama nacional en 2004 (UMG 2004), ayudó a identificar el contexto de esta regeneración y describe como ocurrió esto. En particular, se concentra en cómo fue que los procesos que se llevaron a cabo para establecer una administración basada en la cooperación fue lo que cimentó la exitosa estrategia que la Universidad de Reading adoptó a fin de atraer recursos externos hasta llegar a los más de 12 millones de libras de capital para mejoras en sus museos, además de darle nueva vida a los programas de aprendizaje, docencia y extensión basados en las colecciones.

Encuesta nacional de los museos en el Reino Unido

En el 2004 el UK University Museums Group (Grupo de Museos del Reino Unido) publicó: "University Museums in the United Kingdom – A national resource for the 21st century"¹, un reporte que iba dirigido a crear conciencia acerca de este sector, de sus logros y de su potencial para contribuir a los programas de la educación superior moderna. Aunque el reporte cubre un campo muy amplio en lo que se refiere a los aspectos prácticos y estratégicos de las buenas prácticas, básicamente es un llamado dirigido a los patrocinadores y a quienes toman las decisiones que analiza la posición del sector e identifica los indicadores que resultan cruciales para la administración exitosa y eficaz de los museos universitarios. El reporte también marcó la culminación de la encuesta acerca de los museos y las colecciones de las universidades del Reino Unido que, por vez primera, ofreció un panorama de las colecciones que resguardan las instituciones de educación superior (Higher Education Institutions -HEIs)² en el Reino Unido.

La encuesta describe alrededor de 400 museos y colecciones universitarias que aun están en manos de las universidades del Reino Unido. Sólo 25% de estos museos y colecciones está abierto al público. La encuesta incluye desde colecciones de menos de cien artículos, hasta grandes museos institucionales que albergan millones de objetos y especímenes. Mientras que algunos de ellos han sido formados en el pasado reciente (notablemente muchas colecciones sumamente saludables relacionadas con la enseñanza del arte y el diseño) la mayoría cae en la categoría de las colecciones para la enseñanza tradicionales, y muchas de ellas datan del siglo XIX. Entre los museos universitarios más conocidos del Reino Unido hay algunas instituciones de importancia internacional, que son sobre todo las grandes colecciones de arte, arqueología, etnografía e historia natural. Entre ellas se cuentan la Courtauld Gallery, el Museo Fitzwilliam de la Universidad de Cambridge, el Museo de Manchester y los Museos Ashmolean y Pitt Rivers de la Universidad de Oxford. Este grupo suma alrededor del 10% del total, mientras que el resto está compuesto por

¹ University Museums in the United Kingdom: A national resource for the 21st century, University Museums Group, 2004. Ver <http://www.umg.org.uk/pages/advocacy.html>

² Es una encuesta de los museos, galerías y colecciones de las instituciones de educación superior, organizada en base a regiones específicas o a nivel nacional que se llevó a cabo en todo el Reino Unido entre 1988 y 2001. Para obtener la bibliografía de los reportes que se publicaron, ver: <http://www.umg.org.uk/medi> Text.pdf



management of university museums underpinned a successful strategy adopted by the University of Reading to attract external funding towards more than £12m of capital improvements for its museums, alongside the reinvigoration of collections-based learning, teaching and outreach programmes.

National Survey of UK Museums

In 2004 the UK University Museums Group published: 'University Museums in the United Kingdom – A national resource for the 21st century'¹, a report aimed at raising awareness of the sector, its achievements and its potential for contributing to agendas of modern higher education. Although extremely wide ranging in its coverage of both strategic and practical issues of good practice, the report is primarily a work of advocacy, aimed at funders and decision makers that analyses the position of the sector and identifies key indicators for effective management of university museums and success. It also marked the culmination of the UK university museums and collections survey which for the first time provided an overview of the collections held by UK higher education institutions (HEIs)².

The survey describes an estimated 400 university museums and collections still held by UK universities, of which only 25% are regularly open to the public. These include collections of fewer than a 100 items to major institutional museums housing millions of objects and specimens. While a proportion of these have been formed in the recent past (notably many thriving collections relating to art and design teaching) the majority fall into the category of traditional teaching collections, with many dating back to the nineteenth

205

¹ University Museums in the United Kingdom: A national resource for the 21st century', University Museums Group, 2004. See <http://www.umg.org.uk/pages/advocacy.html>

² A survey of higher education museums, galleries and collections, organised on a regional/national basis throughout the UK, carried out between 1988 – 2001. For a bibliography listing the published reports see <http://www.umg.org.uk/media/Text.pdf>



un ecléctico grupo de colecciones más pequeñas, de las cuales la mayoría está ligada a la enseñanza departamental y suele ser inaccesible para todos a excepción de los investigadores especializados. Los museos universitarios pueden ser seleccionados para recibir fondos sustantivos del Consejo de Investigación de las Artes y las Humanidades (Arts and Humanities Research Council - AHRC) para cubrir sus gastos de gestión. Además de contribuir con la docencia y la investigación los museos que reciben fondos por esta vía también deben ofrecer un acceso adecuado, mientras que demuestran la contribución que hacen sus colecciones a la actividad académica. Además de los fondos del AHRC, muchos de estos museos que reciben fondos sustantivos también pueden competir para obtener fondos de fuentes externas. Con los años, esto les ha permitido emprender esquemas de capital, además de desarrollar una amplia gama de programas públicos y actividades en las colecciones.

La Universidad de Reading y Beyond the Ark

En 1999 se publicó *Beyond the Ark* (Más allá del arca), una de las tres encuestas regionales que cubrían a las universidades y a las instituciones de educación superior de Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte³. Ésta cubre una región que incluye a todos los HEIs en los condados ingleses de Buckinghamshire, Oxfordshire, Berkshire y Hampshire, entre las que está la Universidad de Oxford, probablemente la universidad más significativa de todas en términos de museos y colecciones en el Reino Unido o, incluso, en el mundo, además de otras nueve HEIs que resguardan un total de treinta y ocho museos y colecciones departamentales. Mientras que *Beyond the Ark* muestra que los museos universitarios están entre los mejores y más extensos de la región, también deja ver una vieja historia: falta de recursos, una gestión inadecuada, la falta de participación de casi todo el mundo en la docencia y la investigación de la universidad a excepción de los museos y las colecciones más grandes, y, además, la ausencia generalizada de planeación y de políticas que apoyen su desarrollo. En muchos aspectos, la situación de la Universidad de Reading es típica del patrón que reveló a encuesta a nivel nacional. Reading, que es aproximadamente equidistante tanto de Londres como de Oxford, es una universidad entre pequeña y mediana que cuenta con tres conjuntos de instalaciones en la ciudad y cuyo origen data de mediados del siglo XIX. La encuesta registró seis colecciones significativas⁴, de las cuales cinco son altamente especializadas y están asociadas básicamente con la investigación y la docencia departamentales. La sexta es la del Museo de la Vida Rural Inglesa (Museum of English Rural Life - MERL) el más grande y conocido de sus museos. El MERL fue establecido en 1951 como una respuesta al interés de la Universidad por la agricultura. Fue la primera colección de historia social de su tipo en el país y, hasta la fecha, es la más importante. No obstante, la primera evidencia de coleccionismo en la Universidad viene de varias



³ Arnold-Forster, K. (1999) *Beyond the Ark: museums and collections in higher-education institutions in southern England* (South Eastern Museums Service - Western Region).

⁴ Los vínculos a las páginas de los principales museos de la Universidad de Reading se pueden encontrar en: <http://www.rdg.ac.uk/about/about-museums.asp>





century. The best known UK University Museums include internationally important institutions, dominated by great collections of art, archaeology, ethnography and natural history, including the Courtauld Gallery, the Fitzwilliam Museum at the University of Cambridge, the Manchester Museum and the Ashmolean and Pitt Rivers Museums of the University of Oxford. This group amounts to around 10% of the total while the rest comprise an eclectic group of smaller collections, mostly associated with departmental teaching and often inaccessible to all but specialist researchers. The larger university museums are eligible for core funding, currently administered by Arts and Humanities Research Council (AHRC), to support their stewardship costs. As well as contributing to teaching and research, funded museums under this scheme must also provide appropriate access, while also demonstrating the contribution their collections make to academic activity. In addition to AHRC funding, many of these core funded museums are eligible to compete for funding from external sources, which over the years has enabled them to undertake capital schemes as well as develop a range of public programmes and collections activity.

The University of Reading and 'Beyond the Ark'

In 1999, 'Beyond the Ark' was published, as one of eight regional surveys covering universities and higher education institutions (HEIs) in England, Scotland, Wales and Northern Ireland³. It covers a region that includes all HEIs in the English counties of Buckinghamshire, Oxfordshire, Berkshire and Hampshire. This encompasses the University of Oxford, probably the single most significant university in terms of museums and collections in the UK if not the world, and nine further HEIs that hold a total of 38 museum and departmental collections. While 'Beyond the Ark' shows that university museums are amongst the region's finest and most extensive, it also reveals a familiar story of lack of resources, inadequate stewardship and limited involvement for almost all but the largest museums and collections in university teaching and research, as well as a general absence of planning and policy to support their development.

207

³ Arnold-Forster, K. (1999) *Beyond the Ark: museums and collections in higher-education institutions in southern England* (South Eastern Museums Service (Western Region).

⁴ For links to the main University of Reading museums and collections websites see: <http://www.rdg.ac.uk/about/about-museums.asp>

The situation described by the report at the University of Reading is in many ways typical of the pattern revealed by the survey nationally. Located roughly equidistant between London and Oxford, Reading is a small to medium-sized university, based around three urban campuses, with origins that date back to the nineteenth century. The survey recorded six significant collections⁴, five of which are highly specialised and associated primarily with departmental teaching and research. The sixth is the Museum of English Rural Life (MERL), the biggest and best known, established in 1951. It grew out of the University's interest in agriculture and remains the first and most significant collection of social history of its kind in the country.



décadas atrás, cuando la señora Flinders Petrie donó una colección de antigüedades egipcias al Colegio de la Universidad de Reading en 1909. En 1910 se hizo un regalo similar que, esta vez, provenía de la Escuela Británica de Arqueología en Egipto. Hoy, el Museo Ure de Arqueología Griega, llamado así en honor del primer profesor de estudios clásicos, (el profesor P N Ure) y su esposa, la doctora A D Ure (que siguió siendo curadora de la colección hasta 1976), es la cuarta colección más importante de cerámica griega en la Gran Bretaña, después de las que se encuentran en el Museo Británico, el Ashmolean y el Fitzwilliam. El Museo Cole de Zoología, de importancia similar al anterior, es una colección especializada que reúne alrededor de 3,5000 especímenes de todo el mundo. Fue establecida por el profesor F. J. Cole en 1907, y es una colección particularmente buena para la enseñanza de la anatomía comparada. Esta colección está ordenada según los principios de Hunter y, como las colecciones hunterianas originales del Royal College of Surgeons (Real Colegio de Cirujanos) fueron destruidas por los bombardeos durante la guerra, es la única de su tipo que sobrevive en el Reino Unido.

208

Otras colecciones significativas son las del Departamento de Tipografía y de Comunicación Gráfica (una colección importante de impresos efímeros, y una amplia gama de objetos y materiales relacionados con la práctica del diseño tipográfico, la impresión y la historia de las tipografías), las colecciones para la enseñanza de la geología, un herbario de alrededor de 250,000 especímenes y una muy buena colección de dibujo europeo de entre los siglos XVI y XX.

El Proyecto de Desarrollo de los Museos y las Colecciones de la Universidad de Reading (University Museums and Collections Development Project) surgió en el 2000 como una respuesta directa a la encuesta publicada en *Beyond the Ark*. Con la ayuda de una pequeña beca de la institución regional para los museos que había publicado la encuesta, se solicitaron dos apoyos que, al ser concedidos, sirvieron para contratar al primer Funcionario para el Desarrollo de las Colecciones (Collections Development Officer) de la Universidad con un contrato fijo de dos años. El Proyecto había servido para identificar claramente las prioridades. Una de sus funciones clave era brindarle asesoría profesional especializada a cada uno de los departamentos, así como a cada uno de los conservadores y administrativos académicos que están a cargo de los museos y las colecciones de la Universidad. Primero, los asesores contribuyeron con la evaluación de problemas relacionados con la administración del cuidado de las colecciones y segundo, con la identificación de estrategias para resolverlos. Otra responsabilidad igual de importante era asesorar al nuevo comité de colecciones de la Universidad acerca de cómo hacer cambios para que la estructura de gobierno de sus colecciones se volviera más eficaz y apoyara las iniciativas destinadas a hacer que las colecciones fueran más relevantes para los programas modernos de investigación y docencia

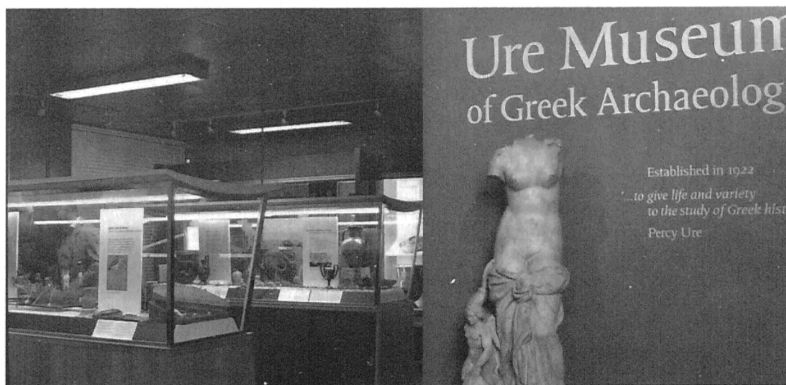


But the first evidence of collecting at the University dates from several decades earlier, when Mrs Flinders Petrie presented a collection of Egyptian antiquities to Reading University College in 1909. This was followed in 1910 by a similar gift from the British School of Archaeology in Egypt. Today, the Ure Museum of Greek Archaeology, named after the first Professor of Classics, (Professor P N Ure) and his wife, Dr A D Ure (who remained its curator until 1976) is the fourth most important collection of Greek ceramics in Britain, after those at the British, Ashmolean and Fitzwilliam Museums. The Cole Museum of Zoology is an equally distinguished specialist collection of around 3,500 specimens from around the world. Established by Professor F J Cole in 1907, it is an exceptionally fine comparative anatomy teaching collection, arranged according to Hunterian principles, which, because of wartime bombing of the original Hunterian collections of the Royal College of Surgeons, is the only surviving example of its kind in the UK.

Other significant collections include those of the Department of Typography and Graphic Communication (an important collection of printed ephemera, and a wide range of objects and materials relating to the practice of typographic design, printing and the history of letterforms), geology teaching collections, an herbarium of around 250,000 specimens, and a fine collection of European drawings dating from the 16th to the 20th century.

209

The Reading University Museums and Collections Development Project was set up in 2000 as a direct response to the 'Beyond the Ark' survey. With the help of a small grant from the regional museum agency that had published the survey, two successful funding applications were made to employ the University's first Collections Development Officer on a fixed term contract of two years. The Project had clearly identified priorities. A key role was to provide expert professional advice to departments and the individual academic curators and managers with responsibility for each of the University's



de la universidad, generando así una estrategia sustentable dirigida a maximizar las oportunidades de vinculación entre las fuentes de patrocinio externas y el desarrollo de las colecciones.

La importancia del informe que surgió de este proyecto es que hacía énfasis en la relevancia de contar con un enfoque estratégico. En otras palabras, con la participación de profesionales en museos el proyecto respondía a las recomendaciones de 'Beyond the Ark', ya que estos tenían la capacidad de proponer soluciones prácticas y estratégicas para la renovación de las colecciones de la Universidad. Como el proyecto sólo tenía recursos para funcionar en corto plazo, era esencial que los objetivos principales contemplaran metas realizables. No obstante, su objetivo era dejar un legado que generara beneficios duraderos en términos de cambios en la estructura de gobierno, en el desarrollo de las colecciones y de reformas estructurales que resultaran suficientes para fomentar que la Universidad hiciera una inversión a largo plazo en sus museos y colecciones.

Estructura de gobierno

Una de las observaciones más importantes del reporte 2004 de la UMG es que "es más probable que los museos prosperen y contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales de la Universidad en aquellos lugares en los que éstos cuentan con el reconocimiento y el apoyo de la estructura ejecutiva de la institución a la que pertenecen, y están representados en ella". Hoy en día, todos los museos universitarios grandes que participan en el programa nacional de "Acreditación"⁵ tienen sus propios comités o cuerpos equivalentes que trabajan directamente con el ejecutivo de la Universidad, y que incluyen tanto a directivos como a representantes externos. A comparación de esto, la mayoría de las colecciones universitarias más pequeñas todavía luchan por ser reconocidas más allá de sus departamentos y facultades, y se enfrentan a los problemas que acarrea no tener acceso al apoyo de profesionales y carecer de estructuras que los vinculen al ejecutivo. Por lo tanto, una recomendación central que se desprendía de los hallazgos de la encuesta nacional y del reporte de la UMG era que las universidades tenían que fortalecer a los comités o grupos de trabajo encargados de la coordinación del desarrollo de las colecciones en la institución en su conjunto, y en caso de que no existieran, tenían que crearlos. Así se le recomendaba a aquellas universidades que cuentan con más de una colección que pensarán en la manera de introducir las estructuras necesarias para el desarrollo y la supervisión de la implementación de estrategias para sus museos, que contemplaran a la universidad en su conjunto y aseguraran la responsabilidad de la institución en cuanto a la planeación y a la creación de políticas adecuadas.

En el 2000, la Universidad de Reading no tenía un comité, ni

⁵ El Programa de Acreditación de Museos del Consejo para los Museos, las Bibliotecas y los Archivos (Museums, Libraries and Archives Council Museum Accreditation Scheme) fija las normas nacionales para los museos en el Reino Unido. Para calificar, los museos deben cumplir con una serie de requisitos básicos en cuanto al cuidado y documentación de sus colecciones, sus formas de gobierno y administración y la información y los servicios que les ofrecen a los usuarios. Para más información ver: <http://www.mla.gov.uk/websites/programmes/accreditation>



museums and collections, first, in helping assess outstanding issues of collections care management and second, in identifying strategies to address them. A further, but equally important responsibility, was to advise the University's reconstituted committee for collections on how to introduce more effective governance arrangements for its collection, to support initiatives to enhance the relevance of collections to the teaching and research agendas of a modern university and to develop a sustainable strategy aimed at maximising opportunities to link collections development to sources of external funding.

The importance of this Project brief was that it underlined the focus on a strategic approach. In other words, the project aimed to respond to the recommendations of 'Beyond the Ark' by engaging the involvement of museum professionals, able to help identify both practical and strategic solutions to the renewal of the University's collections. Because of its short-term funding it was also essential that the project's main objectives included achievable goals, but with the aim to embed a legacy that would bring about enduring benefits in terms of governance, collections development and structural reform, sufficient to encourage long term investment by the University on behalf of its museums and collections.

Governance

211

One of the key observations of the 2004 UMG report is that, 'where university museums are meaningfully represented, recognised and championed within the parent body's executive structure, they are most likely both to flourish and to contribute to the university's realisation of its institutional aspirations'. Today, all of the larger museums in UK university museums that come under the national standards scheme of 'Accreditation'⁵ have their own committees or equivalent bodies reporting to their University executive, including senior members of the University and external representatives. By comparison, the majority of smaller university collections still struggle for recognition beyond their departments and faculties, hampered by a lack of access to relevant professional support and an absence of reporting structures. Hence, a key recommendation of the national survey findings and the UMG report was for universities to strengthen or, where necessary, create committees or working groups to oversee the co-ordination of collections development across their institutions. Every university that has more than one collection is advised to consider how to introduce suitable structures to develop and oversee the implementation of university-wide strategies for their museums and to ensure appropriate institutional accountability for key policies and planning.

In 2000, the University of Reading had neither a committee

⁵ El Programa de Acreditación de Museos del Consejo para los Museos, las Bibliotecas y los Archivos (Museums, Libraries and Archives Council Museum Accreditation Scheme) fija las normas nacionales para los museos en el Reino Unido. Para calificar, los museos deben cumplir con una serie de requisitos básicos en cuanto al cuidado y documentación de sus colecciones, sus formas de gobierno y administración y la información y los servicios que les ofrecen a los usuarios. Para más información ver: <http://www.mla.gov.uk/website/programmes/accreditation>



ningún mecanismo eficaz, que supervisara el conjunto de sus museos y colecciones. Un primer paso vital fue la creación de un comité en el que estaban representados tanto los académicos involucrados con las colecciones, como sus administrativos. Esto se hizo transformando un comité que ya existía, el comité universitario de archivos, en lo que ahora es el Comité Universitario para los Museos, Archivos y Colecciones (University Committee for Museums, Archives and Collections - CMAC). Se hizo un nuevo reglamento y se revisaron las condiciones para la membresía, constituyendo un cuerpo encargado de supervisar las actividades del proyecto de desarrollo de las colecciones. También se le adjudicó un pequeño presupuesto dedicado a la gestión de becas externas. El consejo también tenía otras funciones: desarrollar una nueva política de museos y colecciones para la Universidad en su conjunto, ratificar las políticas formales de cada una de las colecciones, ratificar las políticas de adquisición y retiro de artículos, y decidir la manera en la que las colecciones formarían parte de la planeación estratégica de la Universidad. El nombramiento de un Subdirector de la Universidad a la cabeza del comité fue crucial: de un golpe éste tenía apoyo en los niveles más altos de la Universidad. Otro factor importante fue la inclusión de los administrativos de las colecciones, que representaban las colecciones a nivel departamental, así como a varios investigadores importantes de diferentes partes de la Universidad, cuyo punto de vista resultaba vital pues representaba a los usuarios y ofrecía un panorama estratégico. Está comprobado que combinar académicos con administrativos resulta esencial para que las colecciones obtengan el apoyo del que aun carecen, incluso por parte de las instituciones a las que pertenecen.

El apoyo que ofrecía el CMAC se fue volviendo cada vez más importante a medida que éste fue realizando su trabajo. Muchas personas en diferentes partes de la universidad se enteraron de los logros del proyecto –por ejemplo, de la obtención de más de 150 mil libras de patrocinios externos para la gestión de todas las pequeñas colecciones de la Universidad– por medio del CMAC, y los directivos –el Comité Directivo de Administración y el Consejo Universitario– supieron de las deliberaciones de este cuerpo por medio de la estructura de comités de la Universidad.

El comité también estableció un calendario formal para la discusión y la creación de políticas para los museos y las colecciones. Al hacerlo fomentó que cada una de las colecciones presentara su propia política de adquisiciones y retiros, a la vez que desarrolló políticas acordes con los planes corporativos de la administración central de la Universidad.

Por primera vez, los departamentos solicitaron la asesoría de un comité central de la Universidad en relación a sus colecciones y empezaron a considerar que estaba bien que las decisiones acerca



nor any effective mechanism for co-ordinated oversight of its museums and collections. The creation of a committee that represented both collections managers and academic stakeholders was a vital first step, involving the transformation of an existing University committee for archives into what has now become the University Committee for Museums, Archives and Collections (CMAC). A new remit was drawn up and its membership overhauled as the body to oversee the activities of the collections development project, including the expenditure of a modest budget, to help match fund external grants. It also took on additional tasks: to develop new university wide policy for museums and collections, to ratify formal policies for individual collections on acquisitions and disposals, and to consider how to embed the contribution of collections into wider university strategic planning. The appointment of a Pro-Vice Chancellor as its chair was crucial: at a stroke the committee had an advocate at the highest levels of the University. Another was the configuration of its membership to include collections managers, to represent the collections at a departmental level, and a number of influential researchers from across the University, who provided a vital user perspective and strategic overview. Combining academics and managers has proved essential in promoting the case for support that many university collections still lack within their own institutions.

213

As the work of the CMAC got underway, its advocacy role grew in importance. News about the project's achievements – for example, success in attracting more than £150k in external funding for small collections management projects across the University – filtered out via CMAC to many parts of the University and as its deliberations were reported upwards through the University committee structure to the University Senior Management Committee and the University Council.

The Committee also established a formal timetable for the development and consideration of museums and collections policy, encouraging each collection to bring forward its own acquisition and disposal policy, but also developing over-arching university-wide policy aligned to the university's corporate plan.

Departments for the first time looked to a central university committee for advice and guidance over collections matters, and began to appreciate that decisions over matters such as disposals and acquisitions required ratification by a formal committee on behalf of the University's governing body.

Five years on the University has recently reviewed the composition of this committee and its remit to ensure it retains the involvement and support of collections managers and academics in representing the interests of museums and collections, but also that it refines its focus on being a more effective strategic force. And, as the University



de asuntos como las adquisiciones y retiros tuvieran que ser ratificadas por un comité formal a nombre de los directivos de la Universidad.

Cinco años después, la Universidad acaba de revisar la composición y el reglamento de este comité para asegurarse de que éste sigue contando con la participación y el apoyo de los administrativos y los académicos que representan los intereses de los museos y las colecciones, pero también para confirmar que sigue refinando su intención de convertirse en una fuerza estratégica eficaz. Y ahora, cuando la Universidad revisa sus estrategias para el ejercicio de la investigación, la docencia y el aprendizaje, el CMAC es responsable de asegurarse de que los museos formen parte de ellas.

Desarrollo de colecciones

El siguiente paso consistía en identificar a cada uno de los proyectos que tuviera como objetivo el desarrollo de las colecciones, haciendo énfasis en que más que incrementarlas o adquirir otras nuevas, se trataba de encontrar maneras para revitalizar la forma en que se usaban y administraban las que ya existían. Al igual que los museos y las colecciones de otras universidades, los de Reading necesitaban toda clase de ayuda –desde hacer listados básicos y conseguir lugares de almacenamiento, hasta actualizar la catalogación y revisar la museografía, que era obsoleta o estaba en malas condiciones. En las primeras etapas del proyecto adoptamos un enfoque pragmático: evaluamos qué era lo que podíamos hacer con las capacidades y los recursos que ya teníamos y concentramos nuestra atención en cualquier oportunidad que hubiera para obtener otros recursos que nos ayudaran. En un principio, fue frecuente que se le diera prioridad a actividades de alto impacto, dejando a un lado las tareas de fondo. Sin embargo, también nos ocupamos de desarrollar planes básicos en los que se identificaban las metas que podíamos alcanzar.

Quedaba claro que demostrar la capacidad de las colecciones para atraer nuevos recursos, en especial para aquellos proyectos que incrementarían la contribución de los museos y las colecciones a los objetivos de la Universidad, era una de las maneras en las que podíamos medir si habíamos tenido éxito. El concepto de reunir patrocinios para el desarrollo de las colecciones fue una nueva experiencia para los colegas académicos, cuya experiencia anterior en esta actividad se había limitado a la solicitud de becas. Sin embargo, al combinar el conocimiento que los profesionales en museos tenían del contexto general de la recaudación de fondos para el patrimonio con el conocimiento especializado y la experiencia de los académicos de las colecciones, nos fue posible encontrar nuevas vías para la recaudación de fondos bajo la dirección del CMAC.



embarks on a review of its overall strategies for research, teaching and learning enterprise, it is CMAC's responsibility to make sure that the role of museums is firmly embedded in all three.

Collections Development

The next step was to identify individual projects aimed at collections development, with an emphasis on finding ways to reinvigorate how existing collections were managed and used, rather than building up or acquiring new ones. In common with smaller university museums and collections, those at Reading were in need of every kind of help - from basic listing and re-housing to major cataloguing backlogs and the need to overhaul neglected and out-dated displays. In the early stages of the project our approach to this was pragmatic: we addressed what we had the skills and resources to achieve and focussed attention on any opportunity we could find to attract additional resources to help. Initially, high impact activity often took precedence over much needed background tasks, but we also spent time in developing basic forward plans that identified achievable goals.

It was clear that a key measure of success would be demonstrating the capacity of collections to attract new funding resources, especially for projects that would help enhance the contribution a collection or museum could make to the academic aims of the university. The concept of fundraising for collections development was a new experience for academic colleagues, whose previous experience of fundraising activity tended to be confined to research grant applications. Yet, by combining professional museum expertise with knowledge of the wider heritage funding context and specialist academic expertise in collections, it was possible to explore a variety of new sources of funding support, under the direction of CMAC.

215

We were fortunate in being able to benefit from a new funding stream introduced in 2002 by the Arts and Humanities Research Board (later AHRC). Its aim was to fund collections development and access projects for smaller university collections, partly in response to the findings of the UK survey that had highlighted the need for support in this area. A series of five projects at Reading have now been funded through this scheme, amounting to an investment of more than £150,000 (including contributions from the University). Both the Ure and Cole Museums have been able to update their out-dated and tired displays. Further funding has supported projects to re-organise the Typography and Graphic Communication collections, to improve the electronic resources of the University herbarium for research and teaching and to improve the conservation and care of the Cole collections, including a staff training programme to renew skills in specimen preservation techniques.



En el 2002, tuvimos la fortuna de contar con fondos otorgados por el Arts and Humanities Research Board (mas tarde el AHRC). Su intención era financiar el desarrollo y los proyectos de acceso de las colecciones de las universidades más pequeñas. En parte, esto era una respuesta a los resultados que había arrojado la encuesta de la Gran Bretaña, donde se manifestaba la necesidad de apoyo en estas áreas. Cinco proyectos realizados en Reading fueron posibles gracias a este programa con una inversión de más de de 150 mil libras (incluyendo las contribuciones de la Universidad). Tanto el Museo Ure como el Cole han podido actualizar su museografía que estaba obsoleta y resultaba aburrida. También se obtuvieron recursos para volver a organizar la colección de tipografía y la de comunicación gráfica, para mejorar los recursos electrónicos del herbario de la universidad en relación a la investigación y la docencia, y para mejorar el cuidado y la conservación de las colecciones del Museo Cole por medios como un programa de capacitación para que el personal actualizara sus técnicas de conservación de especímenes.

216 Otra parte del Proyecto de Desarrollo de las Colecciones, igual de importante que el anterior, ha consistido en incrementar o devolver las horas de personal dedicadas al cuidado y administración de las colecciones, así como en capacitar al personal en el cuidado básico de las colecciones. Encontramos que la forma más eficaz de hacer esto consistía en redefinir la atribución de funciones de los administrativos de bajo nivel, así como las de los técnicos, de manera que éstas incluyeran la responsabilidad del manejo de colecciones. Esto se hizo asignando horarios en los que los empleados debían trabajar en asuntos del museo. Estos trabajos híbridos han marcado un gran avance al permitirnos establecer rutinas para la administración de las colecciones, incluir la participación de voluntarios, y desarrollar programas educativos y de extensión para escuelas y públicos externos.

También se llevaron a cabo proyectos más pequeños con el objetivo de ampliar los usos que se le daban a las colecciones. Una de nuestras prioridades era construir relaciones con socios externos y diversificar el público de los museos y las colecciones de la Universidad

Uno de estos proyectos, por ejemplo, consiguió los recursos necesarios para que las colecciones de la universidad se unieran a otras colecciones de la región a fin de generar un portal en línea en el que fuera posible que los investigadores obtuvieran datos acerca de ellas. Otro proyecto en el que la colección de geología se asoció con la del museo local les permitió ofrecer un programa de capacitación en el servicio (in-service training INSET) para los maestros y otro de visitas para las escuelas locales. Por último, otro pequeño apoyo nos permitió llevar a cabo la investigación y redacción de una estrategia de desarrollo de públicos para el Museo Ure.



Equally important strands to the Collections Development Project have been initiatives to increase or restore dedicated staff time to monitor and manage collections and to improve staff expertise in basic collections management skills. We found the most effective approach was to re-define the responsibilities of existing junior administrative and technician posts to include responsibilities for collections management, usually by dedicating specific time allocations to museum duties. These hybrid jobs have marked a major advance in terms of establishing routine collections management, regular involvement of volunteers and the development of learning and access programmes for schools and external audiences.

A series of smaller projects focussed on schemes to promote wider use of collections. Building relationships with external partners and targeting new audiences for the University's museums and collections were priorities. For example, one project attracted funding that enabled the University collections to join up with other regional collections to develop a simple web-based gateway to provide searchable links to collections data for researchers. Another joint project between the University geology collections and those at a local museum made it possible to provide INSET (in-service training) for teachers and joint sessions for local schools, while a further small grant allowed us to research and write an audience development strategy for the Ure Museum.

217

University Museums and Collections Services (UMACS)

The second phase of development grew out of this initial project, through the creation of a new structure designed to manage the University's museums and collections services and to include responsibility for the direction of the University's largest museum, the Museum of English Rural Life, which unlike the smaller collections, had been outside the scope of the original Project.

By early 2003, after more than ten years of planning and fundraising to re-house MERL's internationally important collections of rural history, the University had reached a point where detailed business planning for the new museum was required. If the Heritage Lottery Fund (HLF) were to support an £11 million scheme to develop a new site for MERL, with a grant for more than £5 million, it would be necessary to demonstrate how the Museum's mission was fully integrated into the corporate planning and structures of the University. With the formation of UMACS and the completion of a full business plan, HLF were satisfied that new management arrangements were in place to provide appropriate staffing, financial backing and accountability from the University. The capital project was finally agreed and less than two years later MERL and its collections of more than 1 million items were able to move to its new premises. For



Servicios de Museos y las Colecciones Universitarias (UMACS)

La segunda fase de desarrollo, que consistió en la creación de una nueva estructura para la administración de los servicios de los museos y las colecciones, surgió a partir de este primer proyecto. Esta estructura también sería la responsable de dirigir el museo más grande de la universidad, el Museo de la Vida Rural Inglesa (MERL), que a diferencia de las colecciones más pequeñas, no había formado parte del proyecto original.

218 A principios de 2003, después de más de diez años de planeación y recaudación de fondos destinados a la construcción de una nueva sede que albergara las colecciones de historia rural del MERL – mismas que tienen una relevancia internacional–, la Universidad había llegado a un punto en el que era necesario llevar a cabo un plan de negocios detallado. Si el Fondo de la Lotería para el Patrimonio (Heritage Lottery Fund - HLF) apoyaba al MERL con cinco de los once millones de libras que eran necesarios para la creación de su nueva sede, sería necesario demostrar cómo la misión del museo estaba plenamente integrada a la planeación y a las estructuras corporativas de la Universidad. Una vez que se formó UMACS y que el plan de negocios estuvo terminado, el HFL sintió que las nuevas disposiciones administrativas serían suficientes para garantizar que habría personal adecuado, apoyo financiero y que la Universidad se haría responsable. Finalmente, se aprobó el capital para el proyecto y, en menos de dos años, el MERL y sus colecciones de más de un millón de artículos pudieron cambiarse al nuevo edificio. Por primera vez en más de cincuenta años, sus colecciones están albergadas en condiciones apropiadas y, en el otoño de 2006, después de un año de diseño y producción, se terminó la nueva museografía.

El Futuro

La siguiente etapa de desarrollo a cargo del UMACS ha consistido en la planeación e implementación de nuevos programas estratégicos. Para darle forma a estos programas se han tomado en cuenta tanto la exigencia de apoyar y facilitar la actividad académica relacionada con las colecciones, como la de lograr ser más incluyentes atendiendo a un público más amplio.

Uno de nuestros más grandes retos ha sido intentar renovar el valor académico que tienen los museos y las colecciones para los programas de investigación de la Universidad. Nuestra estrategia ha consistido en adoptar un punto de vista que facilite la cooperación con nuestros colegas académicos para estimular nuevas iniciativas, cada una de las cuales ha sido cuidadosamente evaluada a fin de medir el impacto y los beneficios que genera, entre los que están el fomento a las redes de investigación conjunta, la curaduría de exposiciones



the first time in more than fifty years its collections are housed in appropriate conditions and new displays were completed in autumn 2006, following a year of development work.

The Future

The next stage of development for UMACS has been to plan and implement new strategic programmes, shaped by the competing demands of supporting and facilitating the academic activity associated with the collections and those of greater inclusion and engagement with the wider public.

Seeking to renew the academic value of museums and collections through supporting the university's research agenda has been one of our greatest challenges. Our strategy has focussed on facilitating a collaborative approach with academic colleagues to stimulate new initiatives, each of which have been carefully evaluated to assess their impact and benefits, including promoting joint research networks, partnership curating of exhibitions, sponsoring seminars and workshops to highlight recently catalogued areas of the collections (such as film and countryside archives) and funding Fellowships that sponsor academics and museum professionals to undertake new research on the collections.

219

Effective engagement also requires the reinvigoration of links with the University's teaching agendas. A major new initiative has allowed UMACS to play an important role in a new Centre for Excellence in Teaching and Learning in Applied Undergraduate Research Skills. It has provided an opportunity to develop new collections-based undergraduate teaching programmes and to access additional resources for capital schemes and collection-related projects, including the acquisition of new technology for teaching and support for volunteer training. This hugely exciting project has enabled us to transform the way we make use of collections for teaching across a whole range of subject specialism and is beginning to establish a new cross-disciplinary approach to involving students in museum learning.

Our volunteer programmes deliberately seek to attract internal and external participants. An extremely active team of volunteers (now numbering over 60 regular participants ranging from students to retired members of the local community in their 80s) are now managed as part of the UMACS volunteer project. They work on a variety of projects that include supporting collections management to guided visits that allow visitors to see behind the scenes and a recently-funded project to take the MERL's extensive agricultural engineering archive into the community through a programme of activities linked to regional agricultural shows. Making our museums visible and attractive to non-university audiences is crucial to how we measure our success.



en colaboración con otras instituciones, la creación de seminarios y talleres acerca de las partes de las colecciones que se han catalogado (tales como los archivos de cine y los del campo) y la gestión de apoyos para que tanto académicos como profesionales de los museos, lleven a cabo investigaciones basadas en las colecciones.

220 Para que este compromiso resulte eficaz también ha sido necesario revitalizar los vínculos que hay con los programas de docencia de la Universidad. Una nueva iniciativa muy importante le ha permitido al UMACS desempeñar un papel importante en un nuevo Centro para la Excelencia y el Aprendizaje de Habilidades de Investigación Aplicada a Nivel Licenciatura (Centre for Excellence and Learning in Applied Undergraduate Research Skills). Este programa de licenciatura, ha permitido crear nuevos programas de enseñanza basados en las colecciones y, con ello, que sea posible tener acceso a los recursos que se ofrecen para esquemas de capital y proyectos relacionados con las colecciones, entre los que se encuentra la adquisición de nuevas tecnologías para la docencia y los apoyos para el entrenamiento de voluntarios. Este proyecto tan emocionante nos ha permitido transformar la manera en la que se usan las colecciones para la docencia en una amplia gama de materias especializadas y ha comenzado a definir un nuevo enfoque transdisciplinario que fomenta la participación de los estudiantes en la enseñanza basada en el museo.

Deliberadamente, nuestros programas de voluntarios buscan atraer participantes internos y externos. Ahora existe un equipo extremadamente activo (con más de sesenta participantes que van desde estudiantes, hasta octogenarios jubilados que viven en la zona) que forma parte del programa de voluntarios del UMACS. Los voluntarios cumplen diversas funciones y forman parte de diferentes proyectos. Entre otras cosas, apoyan a la administración dando visitas guiadas en las que se le permite al público ver cómo funciona el museo tras bambalinas. Otro proyecto importante para el que se acaban de conseguir recursos consiste en llevar el amplio archivo de ingeniería agrícola del MERL a la comunidad por medio de un programa de actividades que se llevan a cabo en las exposiciones agrícolas regionales. Hacer que nuestros museos sean visibles y atractivos para un público no universitario es crucial para la manera en la que medimos nuestro éxito. La Universidad ha abierto nuevos cursos en el MERL y el Museo Ure que están diseñados según los programas de estudio nacionales de materias como ciencias, historia antigua, tecnología y arte y diseño. Estos cursos se pondrán a prueba y se promoverán según los niveles de participación con los que cuenten, asegurándose de realizar consultas a fin de incluir las evaluaciones de los usuarios en los programas de aprendizaje que se planteen en un futuro. La educación continua también es una de nuestras prioridades. Como ejemplo tenemos a uno de los programas de eventos y actividades paralelas de una de las exposiciones temporales más importantes que se ha realizado en el

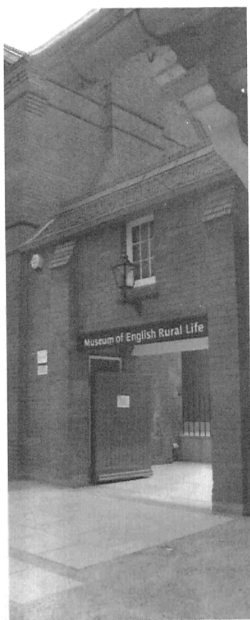


New schools programmes have been launched for MERL and the Ure Museum, aiming to link into various aspects of the National Curriculum including, science, ancient history, technology and art and design. These sessions will be trialled and marketed, tracking levels of participation and ensuring that user consultation and evaluation are incorporated into the future development of learning programmes. Likewise, adult learning opportunities are a priority. One example is a programme of events and activity linked to one of MERL's major temporary exhibitions on the theme of sustainability, including a panel debate of experts and a number of demonstrations and classes on such diverse topics as hedging and composting based around the use of the MERL's newly developed garden. Others include Greek Dance Workshops being organised by the Ure Museum and the regular natural history tours, run by Cole Museum staff and volunteers around the University campus.

Conclusion

Over the past five years the University of Reading museums and collections have undergone an exceptional period of capital renewal and revitalisation. A number of key factors have played a part in this transformation. First, the catalyst of an external view offered by the regional survey of university museums and collections, 'Beyond the Ark', which recommended that the University adopt a co-ordinated strategy for collections development and provided an opportunity to attract external funding to establish a Project to oversee this strategy. Once established, the Project helped inform an assessment of existing policy and governance arrangements, leading to the reform of a committee with university-wide responsibility for museums and collections. The project was also designed to galvanise activity aimed at promoting collections development and to show how this could contribute to the University's academic objectives, while bringing about much needed improvements to standards of care, public access and stewardship. And finally, building on the success of the collections development work on smaller projects, and prompted by the requirements of external funders who needed evidence of proper strategic planning and effective structures, the establishment of UMACS, with a clearly defined role within the University Executive, now offers a sustainable basis for the longer-term delivery of professional support and direction.

221



MERL y que tiene por tema el desarrollo sustentable. Como parte de estas actividades se realizará una mesa redonda y varias demostraciones y cursos, en el nuevo jardín de MERL, sobre temas tan variados como el cultivo de arbustos y la fabricación de compostas. Algunas de las otras actividades de educación continua que se llevan a cabo son los talleres de baile griego que organiza el Museo Ure y los recorridos de historia natural por el campus de la Universidad en el que los voluntarios y el personal del Museo Cole fungen como guías.

Conclusiones

222 En los cinco años anteriores los museos y las colecciones de la Universidad de Reading han pasado por un periodo excepcional en el que han renovado y revitalizado su capital. Esta transformación ha sido resultado de un conjunto de factores clave. En primer lugar, la visión externa que provino de la encuesta nacional de museos y colecciones universitarias publicada en *Beyond the Ark* funcionó como un catalizador. En esta publicación se le recomendaba a la Universidad adoptar una estrategia coordinada para el desarrollo de las colecciones creando la oportunidad de atraer recursos externos a fin de establecer un proyecto que fuera el encargado de supervisar dicha estrategia. Una vez establecido, el Proyecto contribuyó a darle forma a una evaluación de las políticas y a las estructuras de gobierno existentes, lo que llevó a la reforma de uno de los comités de la administración central para que éste fuera el responsable de todos los museos y las colecciones de la Universidad. Este proyecto también estaba diseñado para galvanizar las actividades dirigidas a promover el desarrollo de las colecciones y para mostrar que este desarrollo podía contribuir a los objetivos académicos de la Universidad, a la vez que ayudaba a mejorar los estándares de conservación, acceso público y gestión. Por último, el éxito que tuvo el trabajo que se realizó en el desarrollo de las colecciones más pequeñas sumado al hecho de que los patrocinadores externos solicitaban que se probara que la Universidad había llevado a cabo una planeación estratégica en forma y contaba con estructuras eficaces, dio origen a la creación de UMACS, que al tener un papel claramente definido dentro de las estructuras ejecutivas de la Universidad, constituye una base sustentable para ofrecer apoyo y directivas profesionales.

